

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

1ª EDIÇÃO

2024



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

1ª EDIÇÃO

2024



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO

PORTARIA – DEC/C Ex Nº 80, DE 19 DE março DE 2024

Aprova a Diretriz de Governança e Gestão do Departamento de Engenharia e Construção (EB50-D-01.016).

O **CHEFE DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 3º, inciso VIII do Regulamento do Departamento de Engenharia e Construção (EB10-R-04.001), 2ª Edição, aprovado pela Portaria - C Ex Nº 2.033, de 11 de agosto de 2023, e considerando o que consta nos autos nº 64444.000283/2024-39, resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Diretriz de Governança e Gestão do Departamento de Engenharia e Construção (EB50-D-01.016), 1ª Edição, que com esta baixa.

Art. 2º Esta Portaria entre em vigor em 29 de março de 2024.

Gen Ex ANISIO DAVID DE OLIVEIRA JUNIOR
Chefe do Departamento de Engenharia e Construção

(Publicado no Boletim do Exército nº 13, de 27 de março de 2024)

FOLHA DE REGISTROS DE MODIFICAÇÕES
(FRM)

Número de Ordem	Ato de aprovação	Páginas afetadas	Data

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO
(EB50-D-01.016)

SUMÁRIO DE ASSUNTOS

CAPÍTULO	ART
CAPÍTULO I - FINALIDADE	1º
CAPÍTULO II - ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO SG²Set/DEC	2º a 6º
CAPÍTULO III - RESPONSABILIDADES, ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS	7º a 12
CAPÍTULO IV - PROCESSO DECISÓRIO E ORIENTAÇÕES SISTÊMICAS	13 a 14
CAPÍTULO V - FERRAMENTAS DO SG²Set/DEC	15 a 16
CAPÍTULO VI - OUTRAS PRESCRIÇÕES	17 a 22

ANEXO A - ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO EXÉRCITO BRASILEIRO
ANEXO B - SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO SETORIAL DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO (SG²Set/DEC)

DIRETRIZ DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO (EB50-D-01.016)

CAPÍTULO I

FINALIDADE

Art. 1º Esta Diretriz tem por finalidade implementar a Política de Governança do Exército no âmbito do Departamento de Engenharia e Construção (DEC), com vistas a contribuir com os esforços sinérgicos da Força em maximizar o seu Poder de Combate, para mantê-la em permanente estado de prontidão, a fim de assegurar o cumprimento de suas missões previstas na Constituição Federal e na Lei Complementar nº 97, de 9 de Junho de 1999. Para isso, deverá:

I – implementar os processos de Governança e Gestão do DEC, adequados à incorporação dos princípios e dos objetivos estabelecidos na Política de Governança do Exército;

II- estruturar e orientar o funcionamento do Sistema de Governança e Gestão Setorial do DEC (SG^2Set/DEC);

III - definir as responsabilidades, atribuições e competências, do SG^2Set/DEC e as ferramentas que garantam o seu funcionamento; e

IV - definir as orientações sistêmicas para a implantação do SG^2Set/DEC.

CAPÍTULO II

ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DO SG^2Set/DEC

Art. 2º O SG^2Set/DEC é um sistema setorial que visa integrar o arcabouço regulatório, as estruturas, as práticas e os mecanismos de governança e gestão com o objetivo de fortalecer o processo decisório do DEC, o poder de combate e a entrega de valor ao Exército Brasileiro (EB).

Art. 3º O SG^2Set/DEC tem como propósito atender aos objetivos e princípios estabelecidos na Política de Governança do EB e sua estrutura está definida na figura do Anexo "A" – A Inserção do DEC na Estrutura de Governança do Exército Brasileiro.

Parágrafo único. O SG^2Set/DEC orienta-se por meio dos seguintes sistemas, relativos às temáticas de Governança e Gestão (G^2), já existentes, tais como: Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx); Sistema de Excelência do EB (SE-EB); Medição do Desempenho Organizacional; Governança do Portfólio Estratégico do Exército; Governança da Cadeia de Valor Agregado (CVA) do EB e Gestão de Riscos; Sistema de Engenharia do Exército (SEEx); Controles Internos e Integridade e o Processo de Transformação do EB.

Art. 4º O SG^2Set/DEC abrange os seguintes mecanismos e práticas institucionais de governança e gestão:

I - mecanismos de liderança: modernização e melhoria contínua e ações de transparência e prestação de contas, em atendimento aos preceitos legais, além da pertinente ação de comando;

II - mecanismos de estratégia setorial: gestão estratégica setorial, por meio da elaboração, acompanhamento da implementação, monitoramento dos resultados e avaliação do planejamento setorial e organizacional; gestão de programas e projetos; gestão de processos

organizacionais; e gestão orçamentária, por meio da elaboração dos Planos de Descentralização de Recursos para as Atividades de Engenharia (PDRAEng) em alinhamento ao Plano Estratégico do Exército (PEEx) e aos planejamentos estratégicos setoriais e organizacionais, monitoramento das metas físicas e financeiras e respectivas prestações de contas; e

III - mecanismos de controle: gestão de indicadores de desempenho; gestão de riscos, controles internos e integridade; avaliação organizacional; auditoria interna de acompanhamento; e avaliação da gestão.

Art. 5º O funcionamento descrito no Anexo "B" apresenta a concepção sistêmica do SG²Set/DEC, considerando a interação entre os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

§1º O arcabouço técnico-normativo, composto por documentos estratégicos nacionais e setoriais, normas, diretrizes e metodologias, tanto externas quanto internas à Instituição, representa a fonte de entrada para o SG²Set/DEC, que orienta o seu funcionamento, sua dinâmica e os seus objetivos.

§2º Com base no arcabouço técnico-normativo e nas diretrizes da Alta Administração do Exército, o SIPLEx se traduz na Política Militar Terrestre (PMT), na Estratégia Militar Terrestre (EMT) e no PEEx, os quais direcionam o Plano de Governança e Gestão Setorial do DEC (PG²Set/DEC) e Planos de Gestão nos demais níveis, por intermédio de mecanismos de alinhamento sistêmico e de comando e controle, produzindo ações concretas e integradas em todos os níveis institucionais.

§3º O acompanhamento da PMT, da EMT e do PEEx permite o alinhamento dos resultados obtidos, fornecendo subsídios para a retroalimentação do SIPLEx e do SG²Set, e subsidiando a avaliação da estratégia setorial pelo Chefe do DEC.

§4º Os resultados alcançados e o valor gerado e entregue, fruto do cumprimento da missão institucional do DEC, são divulgados por meio das ações de comunicação estratégica setorial, das informações disponibilizadas ao EME, de modo permanente e dos processos de prestação de contas, com as inserções no Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE), mecanismo de transparência e de prestação de contas.

Art. 6º Os mecanismos, práticas e instâncias de governança setorial do DEC serão avaliados internamente, tendo como principal parâmetro a contribuição para a evolução do Índice de Operacionalidade do Exército, coadjuvado pelos demais indicadores selecionados e apresentados no RGCE, anualmente, bem como pelo nível de maturidade em governança e gestão das estruturas internas de governança; e externamente pelos resultados obtidos no processo de prestação de contas do Departamento de Engenharia e Construção.

CAPÍTULO III

RESPONSABILIDADES, ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS

Art. 7º A governança setorial é realizada no nível estratégico pela Comissão de Governança do Departamento, abrangendo o Vice-Chefe do DEC, que a preside, além dos Diretores e do Gerente de Programa Setorial, quando houver.

Parágrafo único. A Comissão de Governança do DEC é responsável por implementar a estratégia setorial, os mecanismos e as práticas de governança no âmbito do DEC, que tem por objetivo avaliar, direcionar e monitorar a gestão.

Art. 8º Compete à Comissão de Governança do DEC, convocada e presidida pelo VCh DEC, no que se refere a governança, o seguinte:

I - implantar e manter as instâncias, estruturas, mecanismos e práticas de governança, em consonância com os princípios e objetivos estabelecidos na Política de Governança do Exército Brasileiro e com as orientações estabelecidas na Diretriz de Governança do EB;

II - examinar as matérias de relevância concernentes à governança, especialmente quando relacionados ao Planejamento Estratégico Setorial;

III - realizar a Reunião de Análise da Estratégia (RAE), com o objetivo de avaliar, monitorar e direcionar a gestão do DEC; e

IV - deliberar sobre as pautas apresentadas pela Assessoria de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC) do Departamento.

§1º A Assessoria Especial de Planejamento e Gestão (AEPG) é a principal interlocutora da governança, responsável pela coordenação da direção, monitoramento e avaliação do planejamento estratégico setorial.

§ 2º A AEPG também desempenha as funções da Assessoria de Gestão de Riscos e Controles (AGRiC), prevista na Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro, no Departamento.

Art. 9º O DEC, por meio de suas Assessorias, Diretorias e Programa Setorial, sob orientação e coordenação do Estado-Maior do Exército (EME), é o responsável por promover a gestão do SEEx, com as seguintes atribuições:

I - promover a implementação da Política de Governança e da Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro no âmbito setorial;

II - elaborar o planejamento estratégico setorial, sob a coordenação da AEPG/DEC, materializado no PG²Set/DEC, em estrito alinhamento à PMT, à EMT e ao PEEx;

III - realizar a medição e o acompanhamento das metas e dos indicadores estratégicos setoriais;

IV - acompanhar os programas, projetos e atividades definidos no PEEx, sob sua responsabilidade, bem como suas metas de execução física e financeira, benefícios, riscos e indicadores de resultado e de efetividade, quando houver;

V - promover o alinhamento sistêmico da gestão organizacional no âmbito setorial com o Planejamento Estratégico do Exército;

VI – gerenciar os macroprocessos e processos setoriais da Cadeia de Valor Agregado (CVA) do DEC, sob sua responsabilidade, com o objetivo de fomentar a melhoria de processos e o aperfeiçoamento da gestão de recursos, com foco no incremento da operacionalidade do EB;

VII - identificar os riscos setoriais, gerenciá-los e monitorá-los por meio de indicadores de desempenho;

VIII - estabelecer indicadores setoriais rastreáveis, alinhados aos indicadores estratégicos do Exército, com base na CVA do EB e do DEC e, quando possível, que possam ser padronizados para as Organizações Militares (OM) do SEEx, realizando a sua medição, monitoramento e auditoria;

IX - estabelecer indicadores de desempenho que apresentem os resultados de suas ações e atividades operacionais e, quando for o caso, apresentar indicadores por Comando Militar de Área (C Mil A), Regiões Militares (RM) e Grupamentos de Engenharia (Gpt E); e

X - contribuir com o EME fornecendo as informações necessárias para a elaboração do RGCE; e

§1º A AEPG é a estrutura de Governança e Gestão específica do DEC que espelha a AGGEx, para tratar das temáticas sob sua responsabilidade.

§2º As Diretorias e o PGR Set são estruturas de Gestão, integrantes do SG²Set, que contribuem com atingimento dos Objetivos Estratégicos Setoriais.

§3º Sob a coordenação da AEPG, as Diretorias e o Pgr Set deverão desenvolver e implementar os seus respectivos planos de Gestão, buscando o alinhamento sistêmico, o comando e o controle com o PG²Set.

Art. 10. Compete à AEPG, como órgão de assessoramento técnico do DEC, em sua área de responsabilidade:

I - planejar, executar, monitorar e avaliar as atividades de gestão organizacional previstas na presente diretriz, em conformidade com as políticas, diretrizes e metodologias de governança e gestão do EB;

II - promover e realizar a capacitação dos recursos humanos com foco nas metodologias de gestão organizacional e nas ferramentas de apoio necessárias, quando aplicáveis, em coordenação com as Diretorias e o Pgr Set;

III - interagir com o EME a fim de compartilhar conhecimentos em gestão organizacional e facilitar a troca de lições aprendidas;

IV - propor ao EME, se for o caso, melhorias e adequações nas metodologias e ferramentas de suporte;

V - propor o Plano de Governança e Gestão Setorial (PG²Set) do DEC e realizar o seu monitoramento;

VI - ser o órgão interlocutor, junto ao EME, para fins de elaboração do Relatório de Gestão do Comando do Exército (RGCE);

VII - prover suporte técnico e metodológico às estruturas de gestão das Diretorias, Assessorias e do Pgr Set;

VIII - adotar iniciativas que busquem implementar o acompanhamento de resultados no âmbito do DEC, que promovam soluções para melhoria do desempenho e que adotem instrumentos para o aprimoramento do processo decisório;

IX – elaborar e manter atualizadas as Fichas de Qualificação do Indicador (FQI), dos indicadores sob sua responsabilidade, em coordenação com as Diretorias, Assessorias e o Pgr Set;

X - coletar, medir e lançar os dados, seja inserção ou atualização, referentes a cada indicador sob sua responsabilidade, na ferramenta especializada (software), estabelecida pelo EME, para colaborar com a composição de indicadores de Medição do Desempenho Organizacional do Exército;

XI - acompanhar, monitorar, auditar, validar e avaliar os resultados dos indicadores sob sua responsabilidade, conferindo rastreabilidade e subsidiando a análise do desempenho para fins de ajustes no planejamento estratégico setorial do DEC;

XII - realizar a Reunião de Monitoramento e Controle (RMC);

XIII - coordenar as RAE no nível setorial do Departamento;

XIV - executar as atividades inerentes ao processo de gestão dos riscos de sua responsabilidade e aos controles internos relativos a esses riscos;

XV - assegurar que os riscos inerentes ao DEC sejam gerenciados de acordo com os princípios, objetivos e diretrizes estabelecidos na Diretriz de Gestão de Riscos do DEC;

XVI- implementar a gestão de riscos e operacionalizar os controles internos da gestão no âmbito do Departamento;

XVII - realizar a supervisão da gestão de riscos e dos controles internos da gestão das Diretorias, das Assessorias e do Pgr Set, quando for o caso;

XVIII - manter atualizados os mapeamentos dos processos organizacionais do DEC em alinhamento com os Objetivos Estratégicos Setoriais, gerenciando os respectivos riscos e indicadores dos processos;

XIX - padronizar processos comuns às Diretorias, Assessorias e o Pgr Set, estabelecendo controles internos da gestão e indicadores padrão para aferição dos resultados organizacionais na sua área de competência;

XX - coordenar a elaboração anual do Relatório de Gestão Setorial do DEC, por meio da consolidação dos dados das Diretorias, das Assessorias e o Programa Setorial (Pgr Set);

XXI- coordenar as atividades de governança e gestão com as Diretorias, Assessorias e o Pgr Set sobre os assuntos atinentes às seguintes atribuições:

a) interagir com as Equipes de Governança e Gestão Setorial (EG²Set) a fim de compartilhar conhecimentos em gestão organizacional e facilitar a troca de lições aprendidas;

b) apoio à avaliação da gestão, quando for o caso; e

c) propor às EG²Set melhorias e adequações nas metodologias e ferramentas de suporte.

XXII – propor parâmetros de avaliação de desempenho das Organizações Militares de Engenharia (OME), integrantes do SEEx, quanto ao planejamento e execução do Plano de Contratações Anual (PCA) e dos recursos orçamentários do DEC, sob sua responsabilidade.

Art. 11. Compete às Diretorias, Assessorias e Pgr Set, como órgãos da estrutura de coordenação, em suas respectivas áreas de atribuições, realizar as seguintes atividades:

I - elaboração/atualização do Plano de Gestão e Relatório Anual de Gestão sob sua responsabilidade, em estrita observância e alinhamento ao PG²Set do DEC;

II - mapeamento dos seus processos;

III - análise e melhoria dos seus processos;

IV - gestão dos indicadores dos seus processos; e

V - gestão dos riscos dos seus processos.

Art. 12. A governança setorial será realizada pelo DEC e a gestão pela AEPG, em coordenação com as Assessorias, Diretorias e o Pgr Set.

Parágrafo único. A estrutura de coordenação será organizada conforme a seguir:

I – gestão do pessoal: Assessoria de Pessoal (A1);

II – gestão orçamentária: Assessoria de Gestão Orçamentária (A2);

III – gestão de operações e doutrina de engenharia: Assessoria de Operação, Doutrina e Assuntos Internacionais (A3);

IV– gestão dos projetos estratégicos que envolvam atividades de construção e instrumentos de parceria: Assessoria de Planejamento Estratégico, Gestão de Projetos e Instrumentos de Parceria (A4);

V – gestão da comunicação estratégica: Assessoria de Comunicação Social (A5);

VI– gestão de temas jurídicos: Assessoria de Apoio para Assuntos Jurídicos (A6);

VII – gestão de obras militares: Diretoria de Obras Militares (DOM);

VIII– gestão de obras de cooperação: Diretoria de Obras de Cooperação (DOC);

IX– gestão do patrimônio imobiliário e meio ambiente: Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (DPIMA);

X – gestão do material de engenharia classe VI: Diretoria de Material de Engenharia (DME);

XI – gestão de Projetos de Engenharia: Diretoria de Projetos de Engenharia (DPE);

XII – gestão do Programa Setorial (Pgr Set); e

XIII – gestão dos Processos de Apoio – Gabinete do DEC.

CAPÍTULO IV

PROCESSO DECISÓRIO E ORIENTAÇÕES SISTÊMICAS

Art. 13. No âmbito do DEC, o produto do planejamento organizacional é o PG²Set/DEC, que deverá definir e incorporar, em um único documento, as seguintes informações setoriais deste Departamento:

I - a Cadeia de Valor Agregado (CVA) ;

II - o Mapa Estratégico;

III - os projetos e entregas previstas no PEEx sob sua responsabilidade direta, com previsão dos recursos orçamentários de acordo com os respectivos planos de descentralização de recursos (PDRAEng);

IV - os indicadores e metas definidos na PMT, se for o caso;

V - os indicadores e metas dos seus processos finalísticos, gerenciais e de gestão interna;

VI - os riscos estratégicos do Exército sob responsabilidade do DEC e riscos setoriais com os respectivos indicadores e controles, com a finalidade de aumentar a capacidade do Exército em lidar com as incertezas e estimular a transparência organizacional; e

VII - o desdobramento dos objetivos, constantes do seu mapa estratégico, em projetos ou planos de ação, com a respectiva previsão orçamentária.

Parágrafo único. O PG²Set/DEC, será aprovado pelo Chefe do DEC, ouvida a Comissão de Governança do DEC.

Art. 14. A Reunião de Análise da Estratégia (RAE) será realizada no mínimo uma vez a cada semestre, no âmbito setorial, visando aperfeiçoar o processo de discussão e comunicação dos resultados obtidos, com foco em reorientar a análise do desempenho baseado em resultados.

§ 1º A RAE terá como objetivo principal a avaliação dos seguintes parâmetros de governança e gestão: (1) o cumprimento do PG²Set/DEC, por intermédio da análise do alcance das metas e acompanhamento dos indicadores de desempenho definidos para o exercício; (2) a execução física e financeira dos programas, projetos e atividades sob sua responsabilidade, respectivas metas, resultados e benefícios; e (3) a gestão de riscos no período.

§ 2º A Reunião de Monitoramento e Controle (RMC), que precede a RAE, por sua vez,

terá como propósito principal realizar as seguintes ações de governança e gestão: (1) auditar e validar, por amostragem, os dados dos indicadores de desempenho sob responsabilidade do DEC; (2) analisar o desempenho dos indicadores e retificar metas, quando for o caso; (3) acompanhar, orientar e, se for o caso, corrigir os prazos e procedimentos previstos na Gestão de Riscos; e (4) monitorar a execução dos planejamentos setoriais e propor soluções de melhoria e ajustes para apresentação e apreciação na RAE.

§ 3º A RMC será conduzida pela AEPG e a RAE pela Comissão de Governança do DEC.

§ 4º As conclusões das RAE setoriais do DEC poderão ser propostas, no que couber, conforme oportuno, para apresentação e deliberação nas RAE do nível estratégico, pelo Comitê de Governança e Gestão do Exército.

§ 5º Deverão ser registrados em ata os resultados da RAE e da RMC setoriais que ficarão à disposição dos órgãos de controle interno e externo, inclusive os resultados da auditoria e validação dos lançamentos dos indicadores.

CAPÍTULO V

FERRAMENTAS DO SG^2Set/DEC

Art. 15. O SG^2Set/DEC será apoiado por sistemas de informação e ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), imprescindíveis para realizar o acompanhamento e monitoramento da gestão e para produzir informações gerenciais para fins de tomada de decisões estratégicas baseadas em evidências.

Art. 16. Até que haja o desenvolvimento ou a adoção de novas ferramentas de TIC customizadas para o EB, as atividades de Governança e Gestão serão apoiadas pelos sistemas disponíveis no mercado, além dos utilizados pela Força.

CAPÍTULO VI

OUTRAS PRESCRIÇÕES

Art. 17. Em coordenação com o EME, deverá ser proposta pela Assessoria 1 a alteração do Quadro de Cargos (QC) Quadro de Cargos Previstos (QCP) do Departamento, com as quantidades, habilidades e capacidades desejáveis, a fim de mobiliar a AEPG com os cargos necessários ao seu funcionamento.

Parágrafo único. Inicialmente, em caráter precário, a AEPG está constituída, aproveitando-se as estruturas existentes da Assessoria 4 e Assessoria 1 deste Departamento.

Art. 18. Visando garantir o alinhamento com os fatores internos, externos e atos de governança vigentes, o PG^2Set/DEC deverá sofrer revisões periódicas a cada dois anos, conforme a evolução do PEEx.

Art. 19. Os riscos estratégicos setoriais deverão ser elaborados e acompanhados por intermédio de indicadores que forneçam, em curto, médio e longo prazo, informações de modo a proporcionar geração de valor e mitigação de impactos aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) a que se vinculam, quando for o caso.

Art. 20. A AEPG deverá zelar pela validação e acompanhamento dos riscos estratégicos setoriais referidos no artigo anterior.

Art. 21. As estruturas, os sistemas e metodologias de governança e gestão existentes

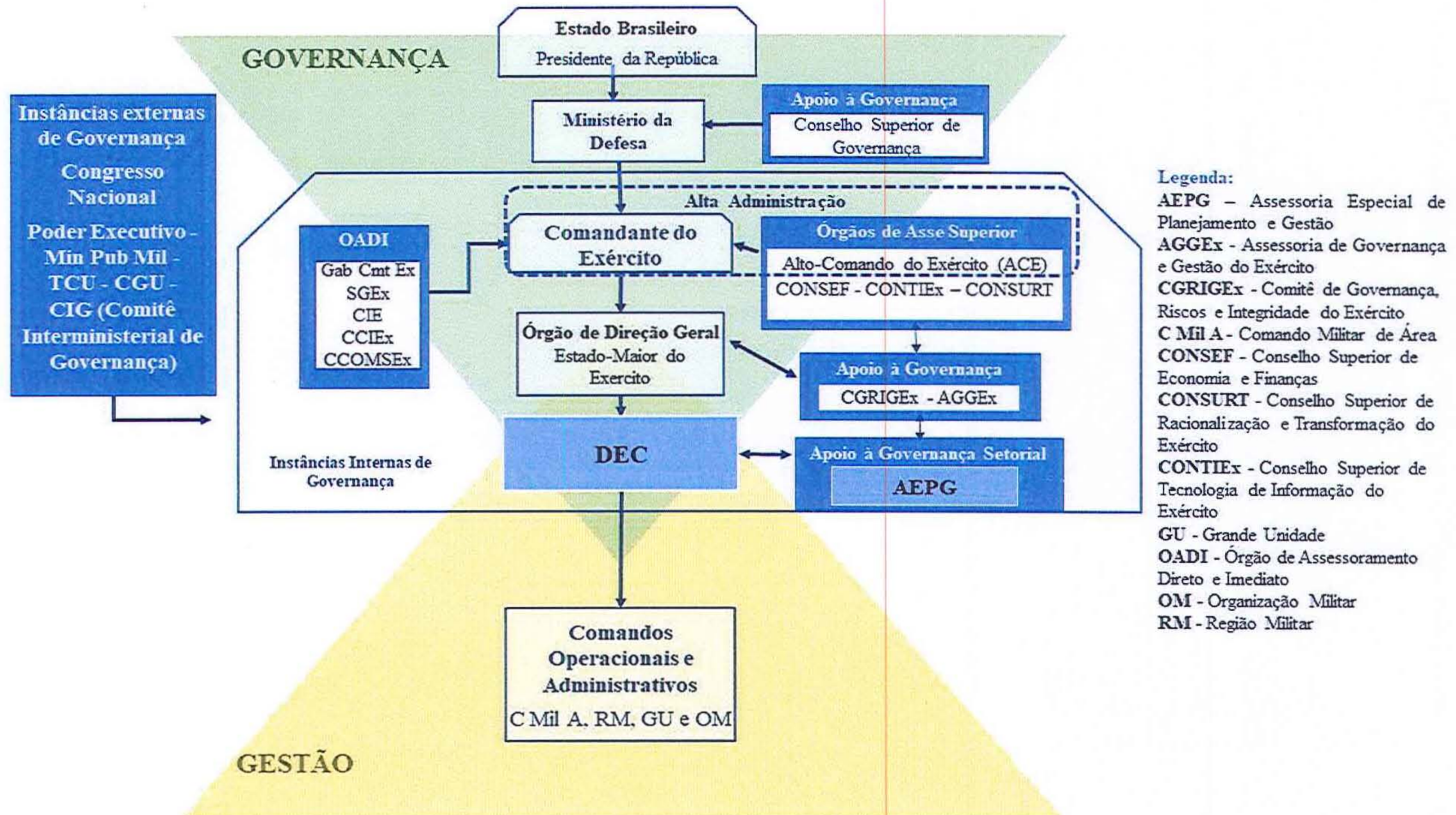
no DEC deverão ter o seu arcabouço normativo-regulatório alinhado aos objetivos estabelecidos na Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro.

Art. 22. As atividades de governança e gestão desta Diretriz deverão ser exercidas observando-se os princípios da cadeia de comando, da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, do interesse público, da probidade administrativa e da razoabilidade; e em estrita observância das normas, procedimentos, regulamentos e outros requisitos que regem a condução dos processos do DEC.

Gen Ex ANISIO DAVID DE OLIVEIRA JUNIOR
Chefe do Departamento de Engenharia e Construção

ANEXO A – A Inserção do DEC na Estrutura de Governança do Exército Brasileiro

Fonte: Adaptado da Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro – 1ª Ed, 2021.



ANEXO B – SISTEMA DE GOVERNANÇA E GESTÃO SETORIAL DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO (SG^2Set/DEC)

